

Министерство образования и науки РФ

ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

УДК

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по науке  
\_\_\_\_\_ Кружаев В.В.  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2013

## ОТЧЕТ

### О НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЕ

В рамках выполнения п.2.1.1.1 Плана реализации мероприятий Программы развития  
УрФУ на 2013 год

ПО ТЕМЕ:  
ВЛИЯНИЕ РЕЖИМА ТРУДА НА СПЕЦИФИКУ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СТРЕССА У  
СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ  
(Заключительный)

И.о.зав.кафедрой

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Ершова И.А.

Научный руководитель

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Ершова И.А.

Исполнитель

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Куваева И.О.

Екатеринбург 2013

## Реферат

1. ФИО автора (ов): Куваева Ирина Олеговна, Kuvaeva Irina Olegovna

2. Аннотация:

Представлено исследование специфики профессионального стресса у сотрудников контакт-центров. Описан целостный синдром стресса у данной категории специалистов. Выдвигается предположение, что график работы сотрудника оказывает влияние на особенности проявлений стресса и его устойчивые негативные последствия. Доказана повышенная напряженность трудовой деятельности персонала, график работы которого включает ночные смены.

The paper is devoted to the research of call center agent's stress. The complete stress syndrome of staff is described. The assumption is that the stress syndrome and its stable negative consequences depend on the work schedule. It is proved that the night shift is more stressful than the day shift.

3. Ключевые слова:

профессиональный стресс, график работы, дневная смена, ночная смена, контакт-центр, оператор.

occupational stress, work schedule, day shift, night shift, call center, agent.

4. Тема отчета: Влияние режима труда на специфику профессионального стресса у сотрудников организаций сферы обслуживания (Service Organizations: work schedule as a stress factor of worker's labour)

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ.....	5
1. Факторы развития профессионального стресса у персонала организаций.....	5
2. Психологический анализ профессиональной деятельности персонала контакт-центров.....	7
3. Эмпирическое исследование особенностей профессионального стресса в зависимости от графика работы у персонала контакт-центров.....	10
4. Предварительные рекомендации по разработке оптимизационных мероприятий, направленных на снижение повышенной стрессогенности деятельности у персонала контакт-центров.....	15
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	18
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	20
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	23

*Обозначения и сокращения:*

ПС – профессиональный стресс;

КЦ – контакт-центр.

## ВВЕДЕНИЕ

Современные организации, работающие в сфере обслуживания, стремятся к круглосуточному и оперативному взаимодействию с реальными и потенциальными клиентами. Поддержание постоянного контакта с потребителями приводит к тому, что деятельность персонала организовывается по нестандартным графикам, предполагающим посменную работу в различное время суток. Круглосуточный режим работы компаний, позволяющий взаимодействовать с клиентами в любое время, является мощным конкурентным преимуществом в сфере обслуживания.

Одним из эффективных способов поддержания постоянного контакта с потребителями является создание и функционирование КЦ (англ. call center). КЦ представляет собой подразделение организации, цель которого заключается в быстрой обработке входящих обращений и исходящих звонков, во взаимодействии с клиентами по другим каналам связи. Любой контакт с потребителем персонал выполняет строго в соответствии с принятым в компании стандартами обслуживания. Работа операторов поддерживается программным обеспечением и разными техническими средствами (телефон, гарнитура, ПК и т.д.). Большинство современных КЦ осуществляют свою деятельность круглосуточно, поэтому работа операторов организована по нестандартным графикам. Этот режим труда предполагает посменную работу с предоставлением дней отдыха по скользящему графику. Такая организация рабочего времени у персонала КЦ позволяет каждому клиенту оперативно получать информационную и техническую поддержку в любое время суток.

Актуальность данного исследования обусловлена тем, что посменная работа является значимым рабочим стрессором и приводит к изменениям биологических ритмов человека. Нестандартный график работы оказывает негативное влияние на физическое и психическое состояние человека, рабочую мотивацию и производительность труда, личную и семейную жизнь [Картрайт, Купер, 2004; Купер и др., 2007; Jamal, 2004]. Однако в отечественной психологии недостаточно исследований, посвященных изучению влияния графика работы на специфику проявлений ПС и его устойчивых негативных последствий у персонала КЦ.

В соответствии с этим были сформулированы цель и задачи исследования:

**Цель работы** – изучение специфических синдромов ПС у сотрудников с различными графиками работы в организациях сферы обслуживания (на примере операторов КЦ).

**Задачи работы:**

- 1) Аналитический обзор различных групп факторов, относящихся к организационно-трудовому контексту развития ПС у персонала компаний.
- 2) Анализ психологических особенностей содержательно-организационных характеристик труда и факторов повышенной напряженности деятельности у операторов КЦ.
- 3) Проведение эмпирического исследования, направленного на изучение специфики ПС у операторов с различными графиками работы.
- 4) Сравнительный анализ особенностей ПС, его проявлений и структурных компонентов у операторов КЦ, отличающихся по графику работы.
- 5) Подготовка на основе полученных результатов предварительных рекомендаций по разработке оптимизационных мероприятий, направленных на снижение повышенной стрессогенности деятельности у персонала КЦ.

**Основная гипотеза исследования:** особенности графика работы обуславливают специфические особенности в целостных синдромах стресса у сотрудников КЦ. В частности, персонал, в графике которого есть ночные смены, в большей степени подвержен развитию ПС по сравнению с теми сотрудниками, которые работают в дневное и ночное время.

Представленное исследование является констатирующим экспериментом, направленным на выявление специфических особенностей стресса у персонала КЦ. Концептуальной основой данного исследования выступает комплексная стратегия анализа ПС [Леонова А.Б., 2000, 2004, 2006, 2007]. Основным инструментом при сборе данных является новая диагностико-превентивная система «Интегральная диагностика и коррекция профессионального стресса». Полученные данные собраны на репрезентативной выборке и обработаны с применением современных методов математической статистики.

## ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

### 1. Факторы развития профессионального стресса у персонала организаций

В данной работе под термином ПС подразумевается комплекс явлений, связанных с повышенными требованиями к адаптационным ресурсам человека и их деструктивными последствиями под воздействиями факторов, присущих как конкретной трудовой ситуации, так и профессиональной жизни человека в целом [Леонова, 2004, С. 76].

В современной психологической литературе сложилась комплексная методология изучения ПС, в рамках которой представлена единая иерархическая схема анализа ПС [Леонова, 2004]. Данная методология показывает феноменологию стресса через описание трех различных «пластов» его проявления. Первый уровень предполагает *макроанализ* стрессовой ситуации, причин и источников развития ПС, а также его негативных последствий, выражающихся в снижении эффективности труда, нарушении физического и личностного благополучия. Второй уровень представлен *анализом промежуточных переменных*, которые отражают когнитивные репрезентации типичных затруднений, возникающих у работника в профессиональной деятельности, а также отражают внутренние способы преодоления человеком осложненных трудовых ситуаций (так называемое совладающее поведение, или копинг – стратегии [Lazarus, Folkman, 1984]). Третий уровень – *микроанализа* - рассматривает специфику острых и хронических форм стрессовых состояний, развивающихся у работника при выполнении напряженных видов деятельности [Леонова, 2004, 2006]. Следовательно, комплексная методология исследования ПС раскрывает качественное своеобразие стресса через описание различных «векторов» его проявлений.

В соответствии с целью и задачами исследования подробно остановимся на уровне макроанализа стрессовой ситуации. В частности, рассмотрим возможные источники развития ПС у персонала организаций через основные категории факторов, обуславливающих динамику функциональных состояний человека.

А.Б.Леонова (1981) разделила факторы на внешние и внутренние. К внешним были отнесены: (1) условия протекания трудового процесса, (2) содержание труда и нагрузка, (3) техническая оснащенность работы. Подробно рассмотрим каждую группу внешних факторов.

Во-первых, условия протекания трудового процесса включают характеристики среды обитания и особенности социально-психологического контекста, в рамках которого работает человек. Содержание условий труда раскрыто в табл. 1.

Факторы условий труда

Физическая среда обитания	Социальная среда
Микроклимат (температура, влажность, скорость циркуляции воздуха в помещении).	Отношение человека к труду, значимость профессии и т.д.
Тип освещения (естественное, искусственное)	Коллектив, содержание профессиональной деятельности, внепрофессиональные контакты
Атмосферное давление, различные типы излучения	Соответствие индивида профессиональной роли и мотивация человека/коллектива
Шум, вибрация	
Вредные вещества	
Профессиональные инфекции и болезнетворные агенты	

Во-вторых, сам трудовой процесс может быть охарактеризован через описание содержательной стороны деятельности (ее предметную сторону) и особенности трудовой нагрузки. Нагрузка оценивается по продолжительности воздействия, по виду и по распределению ее по времени.

В-третьих, факторы технической оснащенности работы предполагает анализ основных орудий и средств труда. Данная категория характеристик показывает характер труда (физический, конвейерный и т.д.), специфику используемых технических средств, особенности организации рабочего места и рабочей позы.

К внутренним факторам относятся индивидуальные особенности субъекта труда. Среди них выделяются: морфо-физиологические (особенности метаболизма, тип ВНД, конституция и т.д.); психологические (особенности основных психических функций, мотивация, личностный качества, характер, волевая сфера); поведенческие (навыки, умения, индивидуальный стиль деятельности и т.д.). Среди опосредующих аспектов можно назвать возраст человека, особенности генетики, состояние здоровья, обученность и т.д. Изучение внутренних и опосредующих факторов, влияющих на особенности функциональных состояний, не входит в задачи нашего исследования и не требует детальной проработки.

Необходимо отметить, что причиной развития неблагоприятных функциональных состояний у человека в труде являются отклонения различных параметров среды обитания

от оптимальных значений (Леонова, Медведев, 1981, С. 20). Характеристики трудового процесса и технической оснащенности производства определяют уровень напряженности деятельности и динамику состояний работающего человека (Там же, С.42).

Таким образом, подробный макроанализ стрессовой ситуации через выявление основных факторов развития стресса позволяет понять и объяснить специфику синдромов ПС у представителей различных профессий. Работа со стрессорами «несубъективной природы» является важным аспектом оптимизационных программ, направленных на снижение напряженности трудовой деятельности у персонала организаций разного типа.

## **2. Психологический анализ профессиональной деятельности персонала КЦ**

Психологический анализ деятельности персонала КЦ проведем через систему факторов, рассмотренную в п.1.: содержание труда, нагрузка, условия среды, техническая оснащенность. Рассмотрение факторов, относящиеся к индивидуальным особенностям субъекта труда, не предполагается, поскольку не соответствует цели исследования.

*Содержание деятельности операторов КЦ и трудовая нагрузка.* Предметным содержанием труда сотрудника КЦ является общение с разными клиентами. Задача персонала КЦ заключается в оперативном реагировании на обращения клиентов и предоставлении им различного рода информации (технической, ознакомительной, экстренной, текущей и т.д.). Оператор КЦ обязан обеспечить качественное обслуживание клиента, предполагающее разрешение проблемы у потребителя или информационная осведомленность клиента о предоставляемых услугах организацией.

В КЦ выделяются две основные категории специалистов – административный персонал и исполнители. Административные персонал работает в отделе планирования и контроля качества. Административным персоналом в КЦ считаются директор (или руководитель) и супервизоры. Директору необходимо организовать работу КЦ таким образом, чтобы достигать установленных плановых показателей при «низких затратах и высоком качестве обслуживания» [Aksin, Armony, Mehrotra, 2007, с. 666]. Другая категория специалистов КЦ – исполнители - относится к отделу оперативной работы: они осуществляют обработку входящих обращений и выполняют исходящий обзвон. По разным оценкам отмечается, что большинство персонала (86 %) КЦ вовлечены в обслуживание входящих запросов клиентов и только четверть из них осуществляет исходящий обзвон [Adria, Chowdhury, 2002].

Сфера деятельности организации и стоящие перед КЦ задачи обуславливают рабочую нагрузку персонала. Нагрузка может варьироваться от 60 до 250 клиентов за 8-



часовую рабочую смену [Zapf, Isic, Bechtoldt, Blau, 2003, с. 312], от 650 до 800 звонков при 12-часовой рабочей смене [Леонова, 2007, с. 95].

Выполнение профессиональной деятельности обеспечивается функциональными средствами труда. От оператора требуются узкоспециализированные знания по продуктам и услугам организации, навыки работы с техникой, оборудованием и базой данных. Поскольку знания и навыки приобретаются путем специального обучения, то особых требований к уровню образования персонала не предъявляется. На работу в КЦ принимаются люди с высшим, средним и незаконченным образованием (студенты старших курсов).

*Техническая оснащённость трудового процесса.* Каждое рабочее место оборудовано компьютером с соответствующим программным обеспечением и гарнитурой. Необходимо отметить, что без специально оборудованного рабочего места сотрудник КЦ не может заниматься обслуживанием клиентов. Поэтому их работу называют «компьютеризированным рабством» [Леонова, 2007, с. 96]. Организация деятельности сотрудника КЦ поддерживается функционированием аппаратно-программного комплекса (АПК). АПК – специальное программное обеспечение, которое управляет распределением нагрузки на операторов и фиксирует различные ключевые показатели деятельности каждого сотрудника и целых операторских групп КЦ.

*Условия труда.* Деятельность персонала КЦ осуществляется, как правило, в общем помещении (в английском языке это получило название «open space», «open-office design», «open plan office»). Количество рабочих мест или операторских позиций определяет емкость КЦ, что не равно числу операторов в штате. Рабочие места разделены невысокими полупрозрачными перегородками.

Специфика графиков работы персонала КЦ связана с посменной работой, длительным сидячим положением и строго фиксированными перерывами на обед и отдых. Персонал КЦ работает по нестандартным графикам, которые строго нормируют смены по длительности (8, 9, 10 или 12 часов). Поскольку КЦ – это круглосуточная служба, то сотрудники работают в ночное время, выходные и праздничные дни. В КЦ возможны следующие варианты нестандартных графиков: работа только в дневные или ночные часы (дни отдыха не «привязаны» к субботам и воскресеньям), чередование в графике ночных и дневных смен и т.д. Перерывы в течение рабочей смены являются строго фиксированными: 15 минут – 30 минут на обед – 15 минут [Fabros, 2009, Noronha, D'Cruz, 2006]. Нестандартный график работы сотрудников КЦ имеет преимущество в виде нескольких выходных между рабочими сменами.

Рассмотрим *факторы повышенной напряженности* профессиональной деятельности персонала КЦ, «сосредоточенные» в содержательном аспекте и организационных условий труда:

- высокая плотность однотипных социальных контактов и необходимость быстро «подстраиваться» под клиентов с разными индивидуально-психологическими особенностями;
- обслуживание клиента осуществляется строго по технологиям, принятым в компании;
- отсутствие зрительного контакта с клиентом; работа с вербальной информацией, паралингвистической и экстралингвистической системой знаков;
- высокая вероятность возникновения конфликтных и напряженных ситуаций при взаимодействии с клиентами;
- неравномерная нагрузка в течение рабочей смены [Bohle, Willaby, Quinlan, McNamara, 2011];
- необходимость оперативно ориентироваться в продукции компании и технической информации, быть гибким по отношению к нововведениям в работе оборудования;
- деятельность является однообразной, не предполагает проявление творчества и сопряжена с навязанным темпом работы;
- тотальный контроль со стороны супервизоров и программного обеспечения [Holman, Chissick, Totterdell, 2002];
- ролевой конфликт и ролевая неопределенность [Tuten, Neidermeyer, 2004];
- неблагоприятные санитарно-гигиенические условия труда: повышенный шум в помещениях [Леонова, 2007; Lin, Chen, Lu, 2009; Read, 2001b], недостаточное количество свежего воздуха и плохая фильтрация [Read, 2001b], недостаточное освещение и температурные условия труда [Gavhed, Toomingas, 2007; Read, 2001b].

К устойчивым негативным последствиям ПС в деятельности персонала КЦ относят: переживания эмоционального диссонанса [Zapf, Isic, Bechtoldt, Blau, 2003]; формирование признаков синдрома выгорания [Барабанщикова, Иванова, Федотова, 2011; Жеглова, 2007; Askin, Armony, Mehrotra, 2007; Lewig, Dollard, 2003]; заболевания опорно-двигательного аппарата [Read, 2001b]; проблемы с горлом, голосом, ушами и пищеварительной системой [Toomingas, Gavhed, 2008].

Психологический анализ профессиональной деятельности персонала КЦ продемонстрировал, что данную категорию специалистов обоснованно относят к группе

«повышенного риска» с точки зрения развития стресса и форсирования его устойчивых негативных последствий для здоровья/личностного благополучия.

### **3.Эмпирическое исследование особенностей ПС в зависимости от графика работы у персонала КЦ**

*Целью эмпирического исследования* является изучение специфических синдромов ПС у сотрудников с различными графиками работы в КЦ. Наше предположение заключается в том, что персонал, в графике работы которого есть ночные смены, в большей степени подвержен развитию ПС по сравнению с теми сотрудниками, которые работают в дневное и вечернее время.

#### *3.1. Организация исследования.*

Всего в исследовании приняли участие 262 человека, это операторы КЦ, работающие в телекоммуникационной и банковской сферах г. Екатеринбурга. В выборочной совокупности большую часть составляют женщины (222 чел.). Возрастной диапазон обследованной профессиональной группы - от 18 до 57 лет (ср. возраст – 27 лет). Средний стаж работы респондентов составляет 6 лет 7 месяцев (ср. опыт работы оператором – 2 года 3 месяца). В соответствии с целью исследования выделены две группы работников: (1) операторы, график которых не предполагает работу по ночам (124 чел., ср. операторский стаж – 2,6 г.); (2) операторы с чередованием дневных, вечерних и ночных смен (138 чел., ср. операторский стаж – 1,8 л.).

Основным психодиагностическим инструментом, направленным на определение целостных синдромов ПС у выборочной совокупности, является диагностико-превентивная система «Интегральная диагностика и коррекция профессионального стресса» (сокращенно «ИДИКС»). ИДИКС выявляет особенности ПС в полном цикле развития стресса: стрессоры – субъективная оценка трудовой ситуации – негативная симптоматика острых и хронических стрессовых состояний - личностные и поведенческие деформации [Леонова, 2004].

Диагностический компонент системы ИДИКС является структурированным психометрическим тестом опросного типа. В структуре теста представлены следующие шкалы (см. Табл. 2)

## Содержание диагностической части системы ИДИКС

Основные шкалы ИДИКС	Субшкалы
Условия и организация труда (TV1)	Условия труда (TV11) Интенсивность трудовых нагрузок (TV12) Особенности содержания труда (TV13) Организация трудового процесса (TV14)
Субъективная оценка профессиональной ситуации (TV2)	Разнообразие (TV21) Сложность (TV22) Значимость задач (TV23) Автономия исполнения (TV24)
Вознаграждение за труд и социальный климат (TV3)	Социальные конфликты (TV31) Оплата/вознаграждение за труд (TV32) Обратная связь (TV33) Контроль за исполнением (TV34)
Переживание острого стресса (TV4)	Физиологический дискомфорт (TV41) Когнитивная напряженность (TV42) Эмоциональная напряженность (TV43) Трудности в общении (TV44) Затруднения в поведении (TV45) Общее самочувствие (TV46)
Переживание хронического стресса (TV5)	Тревога (TV51) Агрессия (TV52) Депрессия (TV53) Астения (TV54) Психосоматические реакции (TV55) Нарушение сна (TV56)
Личностные и поведенческие деформации (TV6)	Тип А поведение (TV61) Признаки синдрома выгорания (TV62) Невротические реакции (TV63) Поведенческие риск-факторы (TV64)

Оценочная часть системы ИДИКС позволяет получить количественные и качественные оценки ПС по ряду интегративных показателей: базовые индексы отдельных субшкал, суммарные оценки по основным шкалам и обобщенный индекс

стресса. Анализ показателей по основным шкалам и субшкалам ИДИКС позволяет выявить зоны «повышенного риска», требующие пристального внимания организационных психологов.

Превентивная часть системы ИДИКС направлена на формирование специализированных программ оптимизационных мероприятий, ориентированных на профилактику и коррекцию неблагоприятных стрессовых состояний у респондентов в труде.

При обработке данных применяются следующие методы анализа: статистическая обработка и качественная интерпретация целостных синдромов ПС.

### *3.2. Описание и анализ полученных результатов*

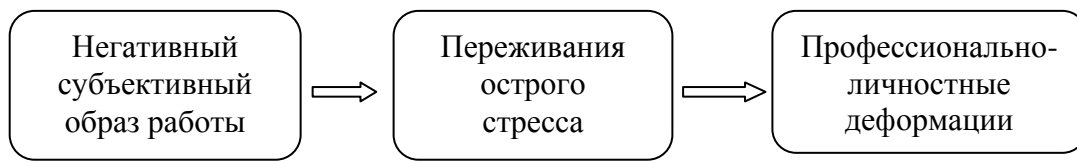
Исследование выраженности ПС у персонала продемонстрировало, что для большинства (97 %) работников трудовая деятельность в КЦ является стрессогенной (показатели общего стресса находятся за пределами умеренного уровня). К категории «повышенного риска» относится одна пятая (23 %) операторов, отмечающая высокий и предельно-высокий уровни ПС. Для этой части выборочной совокупности работа в КЦ представляет серьезную угрозу для здоровья человека и успешности выполняемой деятельности.

*Таблица 3*

**Выраженность стресса у сотрудников контакт-центров,  
% от группы**

<b>Уровни интегрального показателя профессионального стресса</b>	<b>Всего по выборке (n=262)</b>	<b>Варианты графика работы</b>	
		<b>Без ночных смен (n=124)</b>	<b>С ночными сменами (n=138)</b>
Низкий	0	0	0
Умеренный	3	5	2
Выраженный	74	77	70
Высокий, предельно-высокий	23	18	28

Качественный анализ целостных синдромов ПС у персонала КЦ продемонстрировал наличие общих проявлений стресса у двух групп операторов в независимости от графика работы. На рис. 1 отображена концептуальная модель развития ПС у сотрудников.



*Рис. 1 Развитие профессионального стресса  
у операторов контакт-центров*

Так, общие проявления ПС у работников КЦ выражены в субъективном восприятии трудовой ситуации, переживаниях актуального стресса и способах совладания с напряженными рабочими ситуациями. Сотрудники воспринимают работу как простую по содержанию, малозначимую для других коллег и не предполагающую принятие самостоятельных решений. Тотальный контроль за деятельностью оператора и неэффективная система обратной связи являются факторами напряженности для представителей обеих групп. Негативная симптоматика острого стресса проявляется в сниженном самочувствии, затруднениях в поведении и общении, когнитивной напряженности. Персонал купирует рабочее напряжение с помощью вредных для здоровья привычек – интенсивного курения, употребления алкоголя после рабочего дня, переедания и т.д.

Рассматривая специфические особенности ПС у персонала КЦ необходимо подчеркнуть, что качественное своеобразие проявлений стресса обусловлено содержанием деятельности сотрудников и организационными характеристиками труда данной категории специалистов.

По результатам сравнительного анализа выдвинутое предположение о повышенной стрессогенности графика с ночными сменами для операторов КЦ подтвердилось (см. Табл.4).

**Значимые различия в синдромах ПС  
у операторов с разными графиками работы  
(по результатам дисперсионного анализа)**

Показатели ИДИКС	Варианты графика работы (описательная статистика: среднее, ст.отклонение)		Значимые различия	
	Без ночных смен	С ночными сменами	F	p
<i>Источники развития профессионального стресса</i>				
Условия и организация труда (TV1):	34,8 (6,9)	<b>38,2</b> (7,1)	14,37	0,000
• Условия труда	38,2 (7,5)	<b>42,8</b> (8,3)	21,50	0,000
• Интенсивность трудовых нагрузок	46,5 (5,8)	<b>48,5</b> (6,1)	7,20	0,008
• Особенности содержания труда	29,1 (9,2)	<b>33,1</b> (9,5)	11,62	0,001
<i>Переживания острого, хронического стресса и накопленные эффекты</i>				
Эмоциональная напряженность (TV43)	41,3 (2,8)	<b>42,1</b> (3,5)	3,95	0,048
Переживания хронического стресса (TV5):	47,7 (5,0)	<b>49,7</b> (5,2)	8,19	0,005
• Тревога	48,6 (6,2)	<b>50,5</b> (6,9)	5,70	0,018
• Агрессия	40,6 (5,6)	<b>43,6</b> (8,3)	11,39	0,001
• Депрессия	49,4 (6,6)	<b>52,1</b> (7,8)	8,66	0,004
Психосоматические реакции	50,8 (7,2)	<b>53,3</b> (9,1)	6,07	0,014
Невротические реакции (TV63)	48,8 (7,0)	<b>51,6</b> (7,9)	8,87	0,003
<i>Интегральный показатель стресса</i>				
Общий стресс (TV0)	50,5 (4,1)	<b>52,4</b> (4,5)	11,57	0,001

Для сотрудников, график которых включает работу по ночам, характерен более высокий показатель общего стресса. В частности, среди специалистов данной группы каждый третий оператор имеет высокий и предельно-высокий уровень ПС, среди сотрудников с дневным графиком – только каждый второй (28 % и 17 % соответственно). Эти специалисты относятся к «группе риска» и переживают негативное воздействие стресса при выполнении профессиональной деятельности.

График с ночными сменами представляется сотрудникам более напряженным и включает следующие стрессоры: интенсивность трудовых нагрузок, условия и особенности содержания труда. Персонал, работающий по такому графику, отчетливее ощущает колебания нагрузки в течение суток (в «часы пик» - много, ночью – мало), преимущественный тип контактов (днем – общение по телефону, ночью – другие каналы связи), изменение условий работы и отсутствие естественного света. У данной группы сотрудников сильнее сформированы негативные переживания острого и хронического стресса. Текущее стрессовое состояние операторов выражается в эмоциональной напряженности, хронические эффекты – в тревоге, астении, депрессивных и психосоматических проявлениях. Невротические реакции являются признаком личностных и поведенческих деформаций у этой группы специалистов в КЦ.

Таким образом, график операторов КЦ, включающий занятость в ночное время, представляет собой значимый фактор в формировании специфических особенностей ПС и его негативных психологических последствий у сотрудников.

По результатам нашего эмпирического исследования можно сделать следующие выводы:

1. Большая часть сотрудников контакт-центров переживает профессиональный стресс на рабочем месте. Понимание содержательных и организационных характеристики труда у операторов способствует интерпретации специфических особенностей в целостном синдроме профессионального стресса у персонала КЦ.
2. «Пусковым механизмом» в развитии стресса у сотрудников являются негативный образ работы и типичные субъективные затруднения, возникающие при выполнении профессиональной деятельности. В синдроме стресса у операторов выявлена негативная симптоматика острого стресса и неконструктивное купирование рабочего напряжения.
3. Доказано, что для сотрудников КЦ график работы с ночными сменами является более напряженным и определяет специфические проявления ПС.

#### **4. Предварительные рекомендации по разработке оптимизационных мероприятий, направленных на снижение повышенной стрессогенности деятельности у персонала контакт-центров.**

Подробный психологический анализ особенностей профессионального стресса у персонала КЦ дает основание для разработки оптимизационных мероприятий,



направленных на снижение напряженности трудовой деятельности у данной категории профессионалов. На наш взгляд, профилактико-коррекционную работу можно проводить в двух основных направлениях: (1) снижение негативного воздействия нестандартного графика работы на персонал с помощью организационных мер; (2) обучение сотрудников управлению своим состоянием на работе в зависимости от переживаемого уровня ПС.

Во-первых, к проактивным методам снижения негативного влияния графика на функциональное состояние сотрудника КЦ являются: 1) чередование начала смен с соответствии с «биологическими часами» человека («утро – полдень – ночь»); 2) увеличение продолжительности отдыха между сменами; 3) дополнительная оплата за работу в ночное время; 4) предоставление человеку возможности самостоятельно планировать свой график с учетом его оптимального совмещения с другими формами активности и т.д.

Во-вторых, при обучении сотрудников по управлению состоянием работающего человека эффективнее применять комплекс разных психологических методов. Предложенный набор мероприятий ориентирован на две группы специалистов в зависимости от уровня переживаемого ПС: выраженный или высокий стресс.

Таблица 5

Оптимизационные мероприятия психолога организации по снижению ПС у сотрудников КЦ с разными уровнями ПС

Выраженный уровень ПС	Высокий уровень ПС
<i>Методы опосредованного воздействия</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Совместная работа над составлением индивидуального плана превентивных мероприятий.</li> <li>• Формирование навыков у менеджеров организации т.н. «соучаствующего руководства» и действенной поддержки персонала.</li> <li>• Организация и внедрение программ здорового образа жизни.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Индивидуальный анализ стрессогенной ситуации с выявлением комплексов основных действующих стресс-факторов.</li> <li>• Разработка индивидуальной программы здорового образа жизни на период переживания острого стрессового состояния.</li> </ul>
<i>Методы внешнего воздействия на состояния</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обучения приемам самомассажа и циклам позитонических упражнений для снятия напряжения и болевых ощущений в</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Медикаментозная и физические методы: витаминотерапия, физиотерапия, лечение хронических заболеваний</li> </ul>

<p>различных участках тела.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовка музыкальных программ и видео-музыкальных композиций для сопровождения релаксационных мероприятий.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оптимальный режим (регуляция питания с индивидуальным подбором диеты, нормализация сна и т.д.).</li> <li>• Сеансы музыкотерапии с элементами пластической экспрессии.</li> <li>• Профилактика вредных привычек (разработка индивидуальной антитабачной программы, превентивный тренинг алкогольной и наркотической зависимостей).</li> </ul>
<p><i>Методы активного изменения состояния человека</i></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведение индивидуальной беседы с целью установления конфликтных личностных диспозиций.</li> <li>• Обучение навыкам конструктивного внутреннего диалога с собой в ситуациях затруднения.</li> <li>• Тренинг принятия решений в ситуации с неопределенным/множественным исходом.</li> <li>• Тренинг эффективного межличностного общения. Обучение навыкам делегирования полномочий.</li> <li>• Обучения навыкам саморегуляции состояния.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Психотерапевтическая беседа с выходом на снятие конфликтного отношения к ситуации, фрустрации и тревоги.</li> <li>• Обучение навыкам рефлексии собственного состояния и конструктивной внутренней оценки ситуации.</li> <li>• Тренинги (анализ конфликтных ситуаций; тренинг ролевого поведения и общения, тренинг эмоционального отреагирования ситуации).</li> <li>• Групповое обучение навыкам саморегуляции состояний.</li> <li>• Игротерапия</li> </ul>

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Феномен трудового стресса в последнее несколько десятилетий находится в центре внимания исследователей. На сегодняшний день в психологической литературе накоплено достаточно теоретического и эмпирического материала по данной проблематике, однако важными и своевременными являются исследования особенностей рабочего стресса у представителей современных массовых профессий. Поэтому проблема изучения факторов развития и специфики профессионального стресса у персонала контакт-центров является актуальной, поскольку проясняет сущность и механизм формирования неблагоприятных функциональных состояний у данной категории специалистов, работающих в сфере обслуживания клиентов.

Проведенная научно-исследовательская работа «Влияние режима труда на специфику профессионального стресса у сотрудников организаций сферы обслуживания» полностью решила поставленные перед ней задачи. В результате реализации НИР было выполнено следующее:

1. Проведен обзор основных групп факторов, которые могут выступать источниками напряжения и определять специфику профессионального стресса у персонала организаций.
2. Выполнен психологический анализ профессиональной деятельности персонала КЦ по параметрам: содержание деятельности, трудовая нагрузка, условия труда, техническая оснащенность трудового процесса. На основе отечественных и зарубежных исследований выделены основные стресс-факторы и негативные последствия профессионального стресса у операторов контакт-центров.
3. Подобран психодиагностический инструмент, наиболее адекватный цели и задачам НИР. При проведении эмпирического исследования были использованы различные методы психодиагностики: тестирование, анкетирование, интервью, наблюдение.
4. Организовано эмпирическое исследование, направленное на выявление специфических синдромов профессионального стресса в зависимости от графика работы у персонала контакт-центров.
5. Выполнен количественный и статистический анализ эмпирических данных; проведен качественный анализ, интерпретация и обобщение полученных результатов.

6. Проведен анализ синдромов стресса у двух групп операторов. Установлено, что работа с ночными сменами является более напряженной для персонала КЦ.
7. Достоверно доказано, что график труда с ночными сменами имеет больше негативных последствий для физического и психического состояния человека.
8. Синдромы стресса у персонала с разными графиками работы имеют общие проявления: (1) негативный субъективный образ работы, (2) переживания острого стресса, (3) неконструктивные способы совладания с рабочим стрессом.
9. Подготовлены статьи к публикациям, в которых отражены основные результаты эмпирического исследования. **Одна статья представлена в реферируемом ВАК-журнале** («Известия УрФУ. Серия 1. Проблемы образования, науки и культуры»).
10. Разработаны рекомендации по созданию специализированных оптимизационных программ, направленных на снижение стрессогенности деятельности у данной категории профессионалов.

#### **Список публикаций по результатам НИР:**

1. Куваева И.О. *(в печати)* Особенности профессионального стресса в зависимости от графика работы у сотрудников контакт-центров. Известия УрФУ, серия Проблемы образования, науки и культуры № 1 (114), 2014. – ***Справка о принятии статьи к публикации в Приложении.***
2. Куваева И.О. *(в печати)* Особенности профессионального стресса у сотрудников с различными графиками работы // 5 Международная конференция молодых ученых «Психология - наука будущего», 28-29 ноября 2013 г., Институт психологии Российской Академии наук, г. Москва. – ***Справка о принятии тезисов в Приложении.***

Первые страницы статей, принятых к печати по результатам выполнения научно-исследовательской работы, представлены в Приложении.

### Список использованных источников

1. Барабанщикова В.В., Иванова С.А., Федотова Т.М. Профессиональная мотивация как предиктор специфики профессионального стресса (на примере деятельности операторов контакт-центров) // Материалы 5 Съезда общероссийской общественной организации «Российское психологическое общество». Т.1. – М.: Российское психологическое общество, 2012. с. 436 – 437.
2. Бодров В.А. Психологический стресс: развитие и преодоление. М.: ПЕР СЭ, 2006. 528 с.
3. Жеглова К.Ю. Особенности динамики формирования психического выгорания в профессии оператора телекоммуникационной связи: Автореф.дис. ...канд. псих.наук. Ярославль. 2007. 26 с.
4. Картрайт С., Купер К.Л. Стресс на рабочем месте. Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр. 2004. 236 с.
5. Климов Е.А. Введение в психологию труда. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1998. – 350 с.
6. Купер К.Л., Дэйв Ф.Дж., О’Драйсколл М.П. Организационный стресс. Теории, исследования и практические применение. Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр. 2007. 336 с.
7. Леонова А.Б. Комплексная стратегия анализа профессионального стресса: от диагностики к профилактике и коррекции // Психологический журнал. 2004. № 2. С. 75 – 85.
8. Леонова А.Б. Методика интегральной диагностики и коррекции профессионального стресса (ИДИКС): методическое руководство. СПб.: ИМАОН. 2006. 56 с.
9. Леонова А.Б. Структурно-интегративный подход к анализу функциональных состояний человека. – Вестник Моск.ун-та. Сер.14. 2007. №1. С .87 - 103.
10. Леонова А.Ю., Медведев В.И. Функциональные состояния человека в трудовой деятельности. – М.: Изд-во Моск.ун-та, 1981. – 112 с.
11. Оператор: от найма до увольнения / В.В. Вольский, О.В. Веселова, Н.К. Золкина. Тверь: Софитель. 2008. 200 с.
12. Самолюбова А.Б.Call Center на 100 %: Практическое руководство по организации Центра обслуживания вызовов. 2-е изд. – М.: Альпина Паблишерз. 2010. 351 с.
13. Тарасов В., Аристархов Д. Российский рынок контакт – центров // Connect. 2011. № 2. – с. 2 – 4.

14. Adria M., Chowdhry D. Making room for the call center. – *Information System Management*, 2002, 1. – p. 71 – 80.
15. Aksin Z., Armony M., Mehrotra V. The modern Call – Center: a multi-disciplinary perspective on operations management research / *Production and operations management research*, Vol. 16 No.6, November – December, 2007. – pp. 665 – 688.
16. Bohle P., Willaby H., Quinlan M., Namara M. Flexible work in call centres: working hours, work-life conflict & health. *Applied Ergonomics*. 2011. 42. P. 219-224.
17. Fabros A.S.L. Global economy of signs and selves: a view of work regimes in call centers in the Philippines. – *Sociologie du travail*, 2009, 51. – p. 343 – 360.
18. Gavhed D., Toomingas A. Observed physical working conditions in a sample of call centres in Sweden and their relations to directives, recommendations and operators' comfort and symptoms. - *International Journal of Industrial Ergonomics*, 2007, 3. – p. 790 – 800.
19. Jamal M. Burnout, stress and health of employees on non-standard work schedules: a study of Canadian workers // *Stress and Health*. 2004. 20. P. 113 – 119.
20. Holman D., Chissick C., Totterdell P. The effects of performance monitoring on emotional labor and well-being in call centers. – *Motivation and Emotion*, March 2002, Vol. 26, No.1. – p. 57 – 81.
21. Lazarus R., Folkman S. Cognitive theories of stress and the issue of circularity / *Dynamics of stress: physiological, psychological and social perspectives* // Edited by M.H. Appley and R. Trumbull, 1984. – p. 63 – 80.
22. Lewig K.A., Dollard M.F. Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. - *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2003, 12 (4). – pp. 366 – 392.
23. Lin Y.-H., Chen C.-Y., Lu S.-Y. Physical discomfort and psychosocial job stress among male and female operators at telecommunication call centers in Taiwan // *Applied Ergonomics*. 2009, 40. p. 561 – 568.
24. Noronha E., D'Cruz P. Organizing call center agents: emerging issues. *Economic and Politically Weekly*. 2006. May 27. P. 2115 – 2121.
25. Read B.B. Certifying your call center staff. – *Call Center Magazine*, April 2001. – p. 30 – 49.
26. Read B.B. Ergonomics: Rx for call centers. – *Call Center Magazine*, May 2001. – p. 54 – 66.
27. Toomingas A., Gavhed D. Workstation layout and work postures at call centres in Sweden in relation to national law, EU-directives and ISO-standards, and to

- operators' comfort and symptoms. – International Journal of Industrial Ergonomics, 2008, 38. – p. 1051 – 1061.
28. Tuten T.I., Neidermeyer P.E. Performance, satisfaction and turnover in call centers. The effects of stress and optimism // Journal of business Research. 2004, 57. p. 26 – 34.
29. Zapf D., Isic A., Becholdt M., Blau P. What is typical for call centre jobs? Job characteristics and service interactions in different call centres. European Journal of Work and Organizational Psychology. 2003. 12 (4). P. 311 – 340.

## **ОСОБЕННОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СТРЕССА В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ГРАФИКА РАБОТЫ У СОТРУДНИКОВ КОНТАКТ-ЦЕНТРОВ\***

\*Исследование проведено при финансовой поддержке молодых ученых Уральского федерального университета в рамках реализации программы развития УрФУ (договор № 2.1.1.1./20 от 27.05.2013)

*В статье представлено исследование специфики профессионального стресса у сотрудников контакт-центров. Описан целостный синдром стресса у данной категории специалистов. Выдвигается предположение, что график работы сотрудника оказывает влияние на особенности проявлений стресса и его устойчивые негативные последствия. Доказана повышенная напряженность трудовой деятельности персонала, график работы которого включает ночные смены.*

Ключевые слова: профессиональный стресс, график работы, дневная смена, ночная смена, контакт-центр, оператор.

## **WORK SCHEDULE IS A STRESS FACTOR OF CALL CENTER AGENT'S LABOUR**

The article is devoted to the research of call center agent's stress. The complete stress syndrome of staff is described. The assumption is that the stress syndrome and its stable negative consequences depend on the work schedule. It is proved that the night shift is more stressful than the day shift.

Key words: occupational stress, work schedule, day shift, night shift, call center, agent.

Современные организации, работающие в сфере обслуживания, стремятся к круглосуточному и оперативному взаимодействию с реальными и потенциальными клиентами. Поддержание постоянного контакта с потребителями приводит к тому, что деятельность персонала организовывается по нестандартным графикам, предполагающим посменную работу в различное время суток. Круглосуточный режим работы компаний, позволяющий взаимодействовать с клиентами в любое время, является мощным конкурентным преимуществом в сфере обслуживания.



Одним из эффективных способов поддержания постоянного контакта с потребителями является создание и функционирование контакт-центра (англ. call center, далее – КЦ). КЦ представляет собой подразделение организации, цель которого заключается в быстрой обработке входящих обращений и исходящих звонков, во взаимодействии с клиентами по другим каналам связи. Любой контакт с потребителем персонал выполняет строго в соответствии с принятым в компании стандартами обслуживания. Работа операторов поддерживается программным обеспечением и разными техническими средствами (телефон, гарнитура, ПК и т.д.). Большинство современных КЦ осуществляют свою деятельность круглосуточно, поэтому работа операторов организована по нестандартным графикам. Этот режим труда предполагает посменную работу с предоставлением дней отдыха по скользящему графику. Такая организация рабочего времени у персонала КЦ позволяет каждому клиенту оперативно получать информационную и техническую поддержку в любое время суток.

Актуальность данного исследования обусловлена тем, что посменная работа является значимым рабочим стрессором и приводит к изменениям биологических ритмов человека. Нестандартный график работы оказывает негативное влияние на физическое и психическое состояние человека, рабочую мотивацию и производительность труда, личную и семейную жизнь (2, 3, 10). Однако в отечественной психологии недостаточно исследований, посвященных изучению влияния графика работы на специфику проявлений профессионального стресса (далее - ПС) ПС и его устойчивых негативных последствий у персонала КЦ.

Необходимо отметить, что содержательные особенности и организационные аспекты деятельности операторов КЦ дают основание отнести данную группу специалистов к категории «повышенного риска» с точки зрения развития ПС (1, 7, 8, 9). Так, персонал непрерывно взаимодействует с широким кругом клиентов по однотипному кругу вопросов. Количество социальных контактов оператора с потребителями варьируется 60 до 800 звонков за смену (6, 12). Деятельность персонала находится под постоянным контролем супервизоров, каждое действие оператора фиксируется и подвергается оцениванию. Сотрудник КЦ длительно находится в сидячем положении в общем помещении с коллегами. Рабочее время персонала строго регламентировано, перерывы на обед и отдых фиксированы. По мнению самих операторов, организация работы по нестандартным графикам негативно сказывается на их состоянии: нарушается режим питания, изменяется привычное время для сна, снижается внимание, появляется хроническая усталость, развиваются заболевания желудочно-кишечного тракта и т.д. (9, 11). Таким образом, указанные стресс-факторы содержательно-организационных ...

## **ОСОБЕННОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СТРЕССА У СОТРУДНИКОВ С РАЗЛИЧНЫМИ ГРАФИКАМИ РАБОТЫ**

\*Исследование проведено при финансовой поддержке молодых ученых Уральского федерального университета в рамках реализации программы развития УрФУ (договор № 2.1.1.1./20 от 27.05.2013)

*Целью эмпирического исследования* является изучение специфических синдромов профессионального стресса (далее ПС) у сотрудников с различными графиками работы в организациях сферы обслуживания.

Наше предположение заключается в том, что у персонала, работающего по «скользящему» графику, в большей степени выражены проявления ПС по сравнению с теми сотрудниками, график которых не предполагает работу в ночные смены. В некоторых исследованиях отмечается, что нестандартный график в виде посменной работы является рабочим стрессором, оказывающим негативное влияние на физическое и психическое состояние человека [Картрайт, Купер, 2004; Купер и др., 2007; Bohle et., 2011; Jamal, 2004; Noronha, D'Cruz, 2006].

Всего в исследовании приняли участие 262 человека, это операторы контакт-центров (далее КЦ), работающие в телекоммуникационной и банковской сферах г. Екатеринбурга. В выборочной совокупности большую часть составляют женщины (222 чел.). Возрастной диапазон обследованной профессиональной группы - от 18 до 57 лет (ср. возраст – 27 лет). Средний стаж работы респондентов составляет 6 лет 7 месяцев (ср. опыт работы оператором – 2 года 3 месяца). В соответствии с целью исследования в выборке выделены две группы работников: (1) операторы с дневным графиком, деятельность которых не предполагает работу по ночам (124 чел., ср. операторский стаж – 2,6 г.); (2) операторы со «скользящим» графиком, работа которых организована с чередованием дневных и ночных смен (138 чел., ср. операторский стаж – 1,8 л.).

Основным психодиагностическим инструментом, направленным на определение целостных синдромов ПС у выборочной совокупности, является диагностико-превентивная система «Интегральная диагностика и коррекция профессионального стресса» (сокращенно «ИДИКС»; [Леонова, 2006]). ИДИКС выявляет особенности ПС в полном цикле развития стресса: «стрессоры – субъективная оценка трудовой ситуации...